



APRESENTAÇÃO
DE APOIO

Nichos de Mercado, Estratégia e Competição

3º Encontro

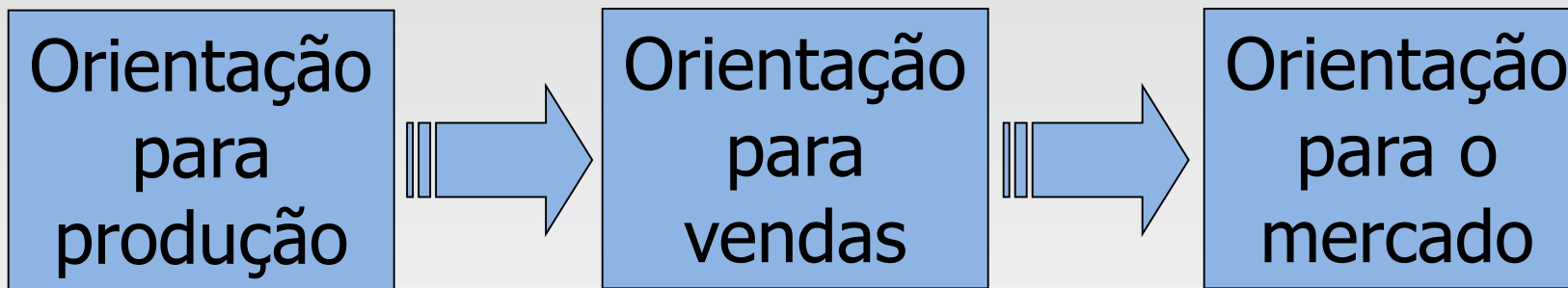
MBA em Liderança, Inovação e Gestão 3.0

PUCRS | ESCOLA DE
NEGÓCIOS

Nichos de mercado, estratégia e competição

Cláudio Hoffmann Sampaio

Orientações Empresariais



Orientação para Produção

- Ênfase na produção em larga escala
- Taylorismo
- Situações imperfeitas de competição (monopólio, oligopólio, demanda > oferta...) – CEEE, DMAE
- Commodities, alta tecnologia, medicamentos...
- Miopia de mercado / de marketing

Orientação para Vendas

- Ênfase na promoção, propaganda e venda agressiva
- Enfoque de Curto Prazo
- Objetivo é o lucro por meio de um maior volume de vendas a qualquer custo
- Pode trazer problemas à imagem da empresa

Orientação para o Mercado

- Busca de informações no mercado
- Adaptação das empresas de acordo com as necessidades do mercado
- Foco não é no que a empresa pode/consegue produzir, mas naquilo que o mercado deseja
- Enfoque de Longo Prazo
- Objetivo é o lucro por meio de uma melhor compreensão e atendimento do que os clientes esperam
- Mais fácil e barato manter do que conquistar clientes

Orientação para o Mercado

- Busca estabelecer **Vantagens Competitivas** por meio do entendimento das necessidades dos clientes de cada segmento
- Maximizar o valor da troca e estabelecer **custos de mudança**
- Auxilia na escolha da postura estratégica da empresa (**estratégia competitiva**)

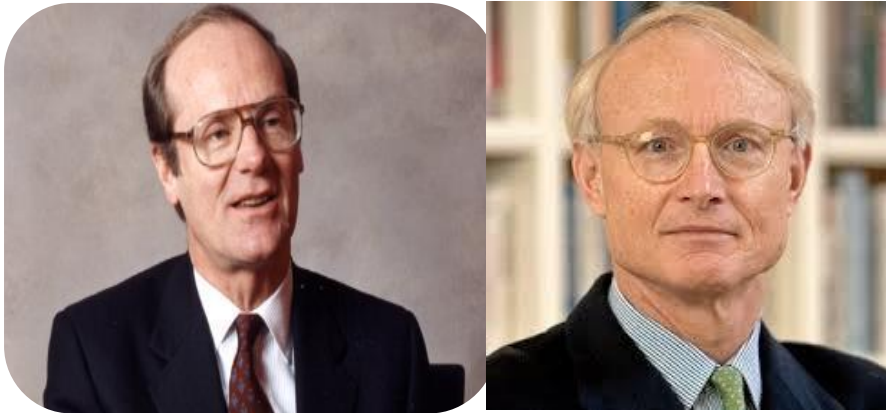
A black and white photograph of Jack Welch, former CEO of GE. He is shown from the chest up, looking upwards and to the right with a thoughtful expression. His hands are clasped together in front of him. The background is dark with large, light-colored, abstract circular patterns.

Vantagem Cor

Jack Welch, da GE, disse: “Se
você não tiver uma vantagem
competitiva, não concorra”.

Em outras palavras, porque
alguém escolheria a sua empresa
se ela não tem nada de diferente
das outras?

Vantagem Competitiva



Para George Day e Porter os componentes cruciais da vantagem competitiva podem ser separados em dois grupos:

1

Menor custo na entrega, pois a vantagem reside no desempenho de atividades a um custo inferior ao do concorrente: VANTAGEM DE CUSTO.

2

Valor superior ao cliente, quando os benefícios propostos aos clientes valem mais que o preço a pagar: VANTAGEM DE DIFERENCIAÇÃO.

Vantagem de Custos

- A vantagem de custos reside no desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas a um custo menor que os concorrentes para um mesmo conjunto de benefícios ofertados ao cliente. Isso é: gastar menos que os concorrentes para fazer a mesma
- Para produtos similares (sem diferenciação e custo de mudança baixo) a vantagem de custos é fundamental: pequenas diferenças de preço possuem alto impacto na performance (elasticidade).

Vantagem de Custos

➤ As formas de se obter a vantagem de custos são várias.

- Economias de Escala
- Efeitos de experiência
- Integração Vertical
- Custos dos Insumos
- Design de Produtos
- Sistemas de Distribuição
- Etc.



Vantagem de Diferenciação

A vantagem de diferenciação pode ser expressa de diversas formas, em função do número de atributos e benefícios valorizados pela clientela. As empresas têm buscado vantagens de diferenciação para não ficarem tão dependentes de custos mais baixos.

➤ A vantagem de diferenciação se baseia no desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas de tal forma que gerem uma oferta de benefícios diferenciados, viabilizando um sobre-preço; esta situação pressupõe que o custo de obtenção desta oferta seja menor que o diferencial de preço obtido.

Exemplos de Vantagem Competitiva

Líder em Custos



Wal-Mart (BIG), Carrefour



Southwest Airlines, Easyjet

Diferenciação



Zaffari: qualidade, variedade e atendimento;



Johnson & Johnson: confiabilidade em produtos para crianças;



Harley-Davidson: estilo e design;



Rolex: prestígio.

Estratégias Competitivas

- A estratégia competitiva adotada por uma empresa depende muito da sua situação no mercado ou segmento alvo.
- É a postura competitiva que a empresa irá utilizar em sua atuação no mercado.
- Basicamente uma empresa pode ter uma de quatro posições no mercado, a saber:

Estratégias Competitivas

Líder de mercado

- É aquele que detém uma parcela maior de vendas (ou market share). É aquela empresa que tem o domínio do mercado.

Desafiador no mercado

- É aquela empresa que busca ser o líder, pois ainda não detém a maior fatia de vendas ou clientes. Por definição, o desafiador procura “tomar” a posição do líder.

Seguidor no mercado.

- Essa postura é de viver com o que “sobra” do líder. De fato, em geral o seguidor é um imitador, que oferece uma “alternativa barata” ao que o líder oferece, mas sem trazer perigo ao líder.

Criador de nicho no mercado

- Busca fugir da competição maior e cria o seu próprio espaço no mercado, apresentado uma especialização muito grande que os demais competidores não conseguem oferecer.

Estratégias de Competição

➤ Em termos mais específicos, as posturas de cada tipo de posição no mercado é a seguinte:

Líder de mercado	Desafiador no mercado	Seguidores no mercado	Criadores de nicho no mercado - especialista
• Expandir o mercado • Proteger a faixa de mercado	• Preços mais baixos • Produtos de “prestígio” • Proliferação de produtos • Inovação de produtos • Melhores serviços • Redução de custo • Propaganda intensa	• Produtos padronizados • Pouco serviço acessório	• Em clientes específicos • Geográficos • Em produto • Em qualidade/preço • Em serviço

Dúvidas da Empresa

Quais são as características mais apropriadas para o seu produto?

Qual é o preço que o consumidor está disposto a pagar?

Onde e quando ele quer comprar?

Qual é o melhor meio de comunicação com este consumidor?

Respostas

- Busque uma **segmentação do mercado**
- Defina o **mercado-alvo**, o perfil e o **comportamento do consumidor** de cada segmento
- Defina um **posicionamento**



Segmentação de Mercado e Mercado-Alvo

Segmentação

Divisão do mercado potencial em diferentes *subconjuntos de consumidores* com necessidades ou características comuns, enfocando um ou mais segmentos para atender com um *mix de marketing específico*.

Segmentação de Mercado



Níveis de Segmentação de Mercado

Abordagem	Descrição	Exemplos
Marketing de Massa (não segmentado)	Um único composto de marketing para todo o mercado	Serviços públicos; carteira de motorista
Marketing por Segmentos	Um único composto de marketing para um segmento de mercado	Produtos de beleza para mulheres negras; fraldas geriátricas
	Compostos de marketing separados para dois ou mais segmentos do mercado	McDonald's (McLanche Feliz para crianças, Big Mac para adolescentes e para adultos); copiadoras Toshiba (vários tamanhos e recursos para atender a diferentes níveis de necessidades comerciais)
Marketing Individualizado / Customizado / One-to-one	Um composto de marketing personalizado para um indivíduo ou organização	Serviços de consultoria adaptados às necessidades da organização; softwares para computador

Segmentação

Benefícios

Definição mais precisa de mercado e um programa de marketing mais específico

Identificação mais apurada das necessidades dos clientes

Identificação mais apurada de oportunidades e ameaças de mercado e de pontos fortes e fracos dos competidores

Alocação mais eficiente de recursos

Bases de Segmentação de Mercado

Bases de segmentação para o
Mercado Consumidor

Bases de segmentação para o
Mercado Organizacional/ Industrial/Empresarial

Bases de segmentação para o Mercado Consumidor

Geográfica

Região, Cidade,
Densidade, Área

Demográfica

Idade, Sexo, Tamanho
da Família, Raça,
Ocupação,
Rendimento...

Psicográfica

Estilo de vida ou
personalidade

Comportamental

Ocasões, Benefícios,
Usos, Atitudes

Bases de segmentação para o Mercado Industrial

Tipos de Indústria (setor)

Geográfica (localização)

Porte da empresa

Relacionamento existente

Tamanho do pedido

Mercado-Alvo

O segmento específico de mercado que uma organização escolhe para atender.

Critérios:

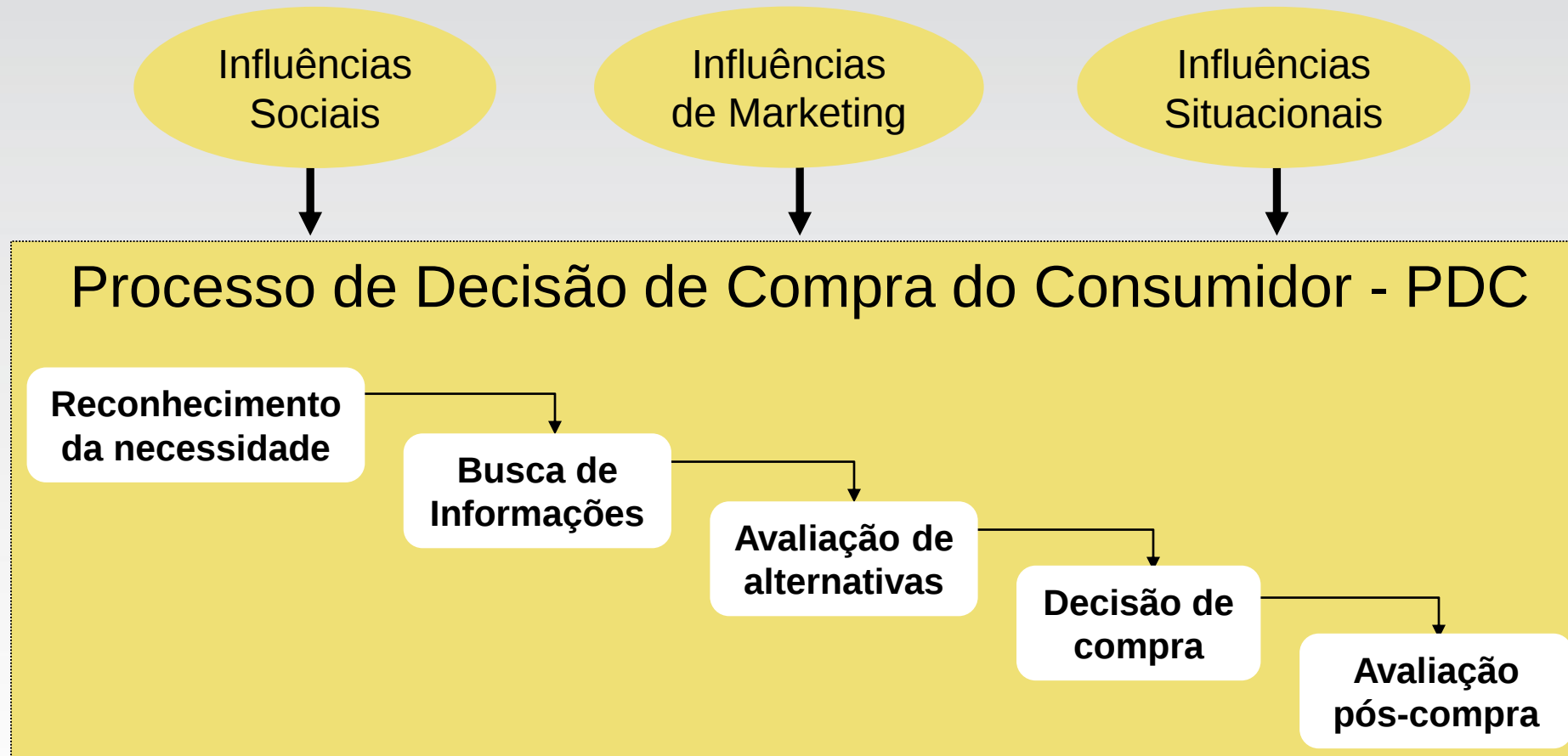
- Tamanho
- Crescimento
- Lucratividade
- Acessibilidade
- Alinhamento estratégico etc.

Comportamento do Consumidor

Comportamento do Consumidor

- **Decisão de compra envolve riscos**
- **Risco: consequência x conhecimento**
- **Diminuição do risco pré-compra (empresa e cliente)**
- **Dissonância cognitiva e risco pós-compra**
- **Relacionamento: envolve controle de riscos**
- **Considerar: mercados B2C x B2B**

Modelo de Comportamento do Consumidor



Posicionamento

Posicionamento

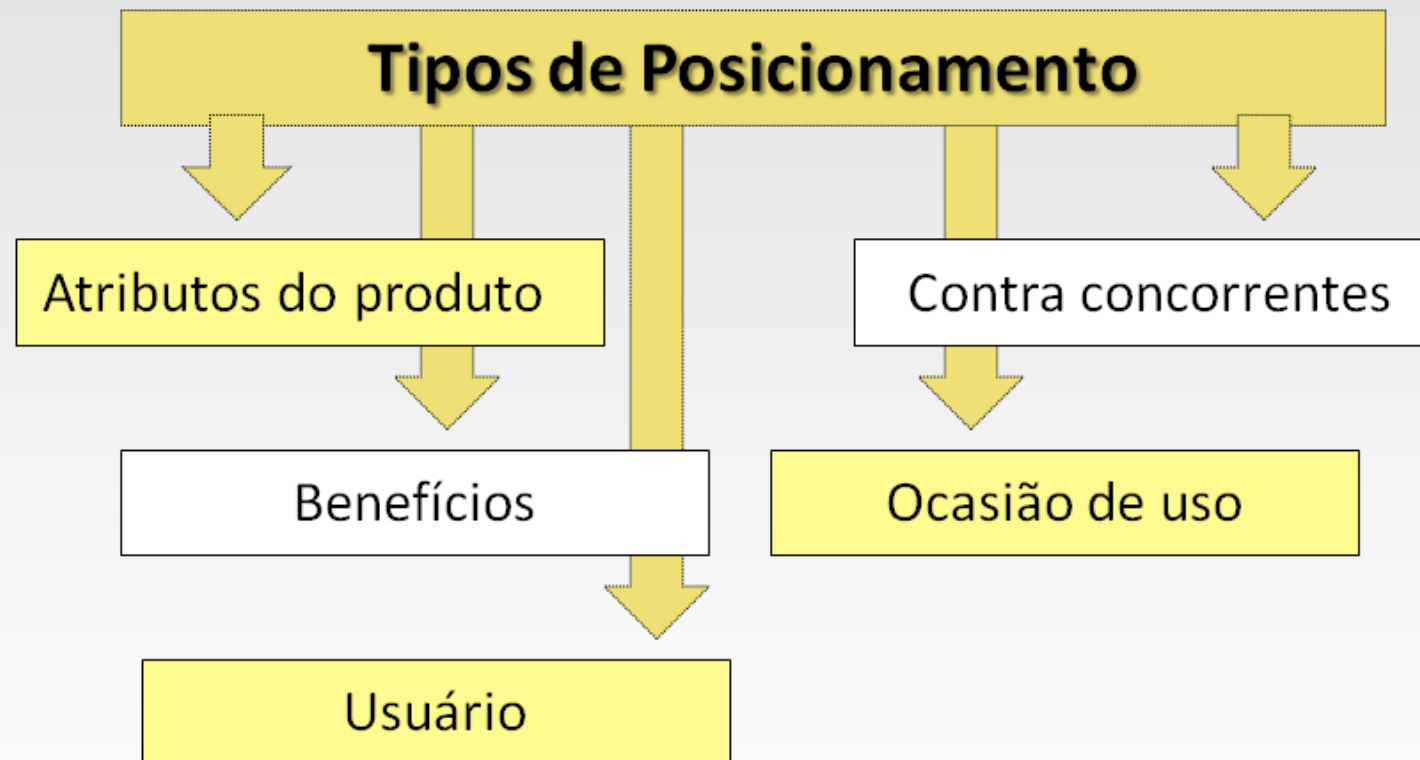
É a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo

Posição da empresa ou de seu produto, percebida pelos consumidores (mercado) em relação aos competidores

Ativação em especial por meio do processo de comunicação

Posicionamento exige consistência da estratégia da empresa

Posicionando o Produto



Posicionamento Unidimensional ou Multidimensional

Muito obrigado!

